

Proposta para reduzir os atrasos na execução das atividades de rotina do setor administrativo em um conselho profissional**Proposal to reduce delays in routine activities of the administrative sector in a professional council**

Recebimento dos originais: 18/11/2018

Aceitação para publicação: 19/12/2018

Maryana Silveira Calixto

Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade da Indústria – IEL/PR

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, 83045-350, Afonso Pena, São José dos Pinhais – PR-
BrasilE-mail: maryanasilveira@outlook.com**Izabele Miller Zotto**

Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade da Indústria – IEL/PR

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, 83045-350, Afonso Pena, São José dos Pinhais – PR-
BrasilE-mail: izabelezotto@gmail.com**Rosilda do Rocio do Vale**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

Instituição: Faculdade da Indústria – IEL/PR

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, 83045-350, Afonso Pena, São José dos Pinhais – PR-
BrasilE-mail: rosilda_adm@yahoo.com.br**Leticia Stroparo Tozetti**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

Instituição: Centro Universitário Unifacear – UNIFACEAR

Endereço: Rua Dr. Levy Buquera, 589, 81910-190, Sítio Cercado, Curitiba, PR, Brasil

E-mail: le.stroparo@gmail.com**RESUMO**

Este trabalho é uma pesquisa de campo realizada em uma instituição pública, em específico e um conselho profissional regional do estado do Paraná que está localizado na cidade de Curitiba. O trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta para reduzir os atrasos na execução das atividades de rotina do setor administrativo. Para conhecer as principais atividades desenvolvidas pela entidade realizou-se uma visita e notou-se grande morosidade na execução dos processos administrativos desenvolvidos pelo órgão. Diante da necessidade de um estudo aprofundado para identificar as causas do problema, realizou-se uma entrevista informal, na qual foi possível identificar claramente o que estava acontecendo. A fundamentação teórica apresenta conceitos referentes à gestão pública. Foram utilizadas algumas ferramentas para auxiliar na elaboração deste trabalho como: brainstorming para identificar as causas e apresentar as alternativas de soluções; diagrama de Ishikawa para apresentar as causas do problema; matriz GUT para priorizar as causas; 5W2H para elaborar o plano de ação. Considerando os dados coletados e após diagnóstico com base

em métodos eficientes de solução de problemas, apresentou-se o plano de ação para redução dos atrasos na execução das rotinas administrativas da entidade em estudo e com isso, solucionar o problema.

Palavras-chave: Controle; Gestão Pública; Rotina Administrativa.

ABSTRACT

This work is a field research carried out in a specific public institution and a regional professional council of the state of Paraná that is located in the city of Curitiba. The objective of this paper is to present a proposal to reduce the delays in the execution of the routine activities of the administrative sector. In order to understand the main activities carried out by the entity, a visit was made and there was a significant slowness in the execution of the administrative processes developed by the agency. Faced with the need for an in-depth study to identify the causes of the problem, an informal interview was held in which it was possible to clearly identify what was happening. The theoretical foundation presents concepts related to public management. Some tools were used to help in the elaboration of this work as brainstorming to identify the causes and to present the alternatives of solutions; Ishikawa Diagram to present the causes of the problem; Matrix GUT to prioritize the causes; 5W2H to prepare the action plan. Considering the data collected and after diagnosis based on efficient methods of problem solving, the action plan was presented to reduce the delays in the execution of the administrative routines of the entity under study and with that, to solve the problem.

Keywords: Control; Public Administration; Administrative Routine.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado em um conselho profissional, cuja sede está na cidade de Curitiba, no estado do Paraná e que tem por finalidade a normatização e fiscalização do exercício da profissão a que este representa, na busca de aplicação das prerrogativas, fiscalização dos serviços prestados e o cumprimento da Lei no exercício profissional; expedir a carteira de identidade profissional, indispensável ao exercício da profissão e válida em todo o território nacional; decidir os assuntos atinentes à ética profissional, impondo as penalidades cabíveis; elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno; zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam; propor medidas visando a melhoria do exercício profissional; exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por Lei. O setor administrativo do órgão é formado por coordenações, entre elas a coordenação de licitações, contratos e convênios.

A administração pública é um assunto de grande destaque, pois trouxe novas atribuições e responsabilidades aos defensores do interesse público, que se viram obrigados a zelar pelo equilíbrio dos gastos das entidades (FÁVERI & SILVA, 2016).

Na administração pública é obrigatório licitação para todas as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do

Distrito Federal e dos municípios. Licitação é o processo que visa contratar a proposta mais vantajosa para a administração, promovendo o desenvolvimento nacional sustentável seguindo os princípios básicos da lei nº 8.666 de 1993 (Presidência da República, 1993). O controle interno de um órgão público opera com base em normas, rotinas e procedimentos autorizados pela própria administração que usa como fundamento a lei 4.320/64 e a constituição federal 1988 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1988).

1.1 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2010) a pesquisa de campo tem como objetivo obter o maior número de informações de determinado problema e para isso é necessário a coleta de dados relevantes para que sejam analisados os fatos. Para elaboração do presente trabalho, foi realizada uma visita na instituição sede, no dia 24 de agosto de 18 às 15 horas, na Comarca de Curitiba.

Em primeiro momento, para identificar as causas, foi realizada uma entrevista informal com a chefe do setor de licitações, que segundo Pádua (2007, p.71) a entrevista informal “possibilita ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado da temática que está sendo investigada. Pode fornecer pistas para o encaminhamento da pesquisa, seleção de outros informantes, ou mesmo a revisão das hipóteses inicialmente levantadas”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 2) a pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monográficas, teses, material cartográfico etc.”. Para este trabalho foram utilizados livros, artigos científicos, sites, revistas e leis.

Antes de fazer a pesquisa de campo, foi utilizada a pesquisa documental, pois como todo começo de pesquisa é desejado o método documental, por não se ter a certeza do que é, e o que precisa e onde seria melhor procurar, sendo utilizado este método por ter um maior acervo de formas de pesquisa. A pesquisa documental foi utilizada para conhecimento da empresa em si e suas funções. Segundo Lopes (2006) a diferença crucial é que na pesquisa documental, ainda não houve um filtro analítico e os materiais podem sofrer reelaboração de acordo com os objetivos da pesquisa.

Conforme Coletti, Bonduelle e Iwakiri (2010) o *Brainstorming* ou tempestade cerebral é uma ferramenta que auxilia às pessoas a produzirem ideias para a resolução de um problema. O *Brainstorming* foi utilizado em duas etapas do trabalho, sendo para identificar quais são as causas que contribuem para que o problema ocorra e em um segundo momento para apresentar as alternativas de soluções para cada uma das causas.

Segundo Chiavenato (2016, p. 292) o diagrama de Ishikawa “também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, que procura a partir dos efeitos (sintomas dos problemas) identificar todas as possibilidades de causas que estão provocando esses efeitos”. O diagrama de Ishikawa foi utilizado para descobrir as possíveis causas do problema do setor administrativo para buscar a solução com eficiência na execução das atividades.

Para Fáveri e Silva (2016, p. 100) o método GUT é uma “ferramenta gerencial é utilizada para priorizar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado”. A matriz GUT foi utilizada para analisar as causas do problema e identificar a gravidade e a urgência para propor soluções que possam resolver o problema com rapidez.

De acordo com Coletti, Bonduelle e Iwakiri (2010) o Método 5W2H é uma ferramenta de análise cujo objetivo é direcionar a discussão em um único foco, evitando a dispersão das ideias. É uma ferramenta útil em duas situações distintas de análise: verificação da ocorrência de um problema e elaboração de um plano de ação. “Esse método também é chamado de 6M’s no qual agrupam-se os assuntos por “famílias”: mão de obra, máquina, material, método, medidas e meio ambiente” (COLETTI, BONDUELLE & IWAKIRI, 2010, p.136).

O método do 5W2H foi utilizado para mapear as atividades a serem realizadas, estabelecendo o que será feito, quem fará, em quanto tempo será realizado, qual área de empresa é a responsável e qual o motivo para a atividade ser feita.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho apresenta os conceitos teóricos sobre gestão pública e rotinas administrativas.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Segundo Daft (2010, p. 6) “administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Segundo Bastos (2002, p. 87) “administração pública é o conjunto de agentes, serviços e órgãos institucionais pelo estado com objetivo de fazer gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, etc.”. Bastos (2002, p.101) afirma também que “administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra”.

2.1.1 Papel do Gestor Público

Dentro dos órgãos públicos os colaboradores são os responsáveis das atividades que regem a instituição para atingir seu objetivo. O gestor tem o papel muito significativo de tomar as decisões que sejam vantajosas a organização em prol da sociedade, providenciando o planejamento e desenvolvimento nas esferas local (CASTRO & CASTRO, 2014).

Segundo Ckagnazaroff (2002) o papel do gestor público pode ser encarado de duas formas, uma delas é como um ator que visa resolver seu interesse próprio e em contrapartida, a despeito de pressões que porventura possam existir sobre o gestor público, ele é considerado como um ator relevante para o sucesso das mudanças no que se refere a administração pública.

De acordo com Albarello (2006) a visão do administrador público se concentra na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais.

2.2 CONCURSO PÚBLICO

Segundo Carvalho Filho (2001) a definição de concurso público é um procedimento administrativo que tem por finalidade aferir as aptidões pessoais e selecionar os candidatos mais eficientes para os cargos e funções públicas. Ele também menciona que é necessário que o Estado verifique a capacidade intelectual, física e psíquica do cidadão interessado em fazer parte do serviço público e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que passarem as condições impostas no procedimento, obedecida sempre à ordem de classificação.

Em uma visão mais técnica, o concurso vem a ser um procedimento administrativo declarativo de habilitação à investidura, que obedece a um edital ao qual se vinculam todos os atos posteriores. O edital não poderá impor outras condições das quais não se encontram em lei. (MOREIRA NETO, 1994).

Na visão de Meirelles (1999, p. 387):

Posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo propiciar igual oportunidade a todos interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou do emprego, consoante determina o art. 37, II, CF.

2.3 CONSELHOS PROFISSIONAIS

Para Costa e Valente (2008) é dever legal dos conselhos profissionais dar prioridade e zelar pelo interesse público, atuando nos campos profissionais, tendo como a técnica e a ética do exercício das profissões liberais, de acordo com a lei.

Os conselhos profissionais e demais entidades que não são caracterizadas como entidades do setor público, incluindo empresas estatais independentes, podem aplicar as normas do MCASP (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público) de maneira facultativa ou pelo o que os órgãos reguladores determinarem a ser seguido (TESOURO NACIONAL, 2017).

2.4 ROTINAS ADMINISTRATIVAS

As rotinas administrativas são os vários procedimentos de uma empresa que envolve processos e métodos. Para a decisão dos procedimentos a serem seguidos, é necessário o estudo das rotinas onde se deve escolher a rotina a ser executada, coletar dados e desenhar a rotina (GUIO, 2006).

Quando não existe ou não está organizada gestão de rotinas é preciso que ela seja desenvolvida, pois sem ela não tem como executar de forma efetiva e ao mesmo tempo compartilhar conhecimento, o que é essencial para o andamento das atividades (GONÇALVES, 2016).

2.5 ORÇAMENTO PÚBLICO

De acordo com Paludo (2013, p. 24) “Orçamento Público é uma lei que, entre outros aspectos, exprime, em termos financeiros, a alocação dos recursos públicos, é um documento legal que contém a previsão de receitas e a fixação de despesas a serem realizadas por um governo, em um determinado exercício financeiro”.

O orçamento não é essencialmente uma lei, mas um plano de trabalho que contém o custo dos serviços o planejamento dos investimentos, e planos de obtenção de recursos. Para esse plano ser executado é preciso de autorização do órgão de representação popular, o qual se expressa de acordo com a lei, esse órgão verificando o plano estar em concordância, o tal será aprovado para execução (ANGÉLICO, 2011).

2.6 LICITAÇÃO PÚBLICA

A licitação pública é o método que a administração utiliza para selecionar fornecedores capacitados que mostrem a proposta mais benéfica para o órgão. A licitação deve seguir os princípios dados por lei que são o da igualdade, probidade administrativa, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da legalidade, da impessoalidade e da moralidade (ANGÉLICO, 2011).

Os objetivos do processo licitatório no Brasil, tem por sua vez observar o princípio da isonomia, passando então a segurança aos administradores onde a oportunidade de contratar com o estado está definida por regras indistintas, também objetiva selecionar a melhor proposta para a

administração pública, que irá trazer maiores vantagens, e visa alcançar também a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (AMORIM, 2017).

2.7 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Para Haddad e Mota (2010) como instrumentos de planejamento na Administração Pública Federal, tem-se: o Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA é instituído por Lei, o qual deverá ser aprovada pelo congresso, devendo estabelecer diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital, bem como das decorrentes e na continuidade administrativa, de forma que os novos gestores possam avaliar e até aproveitar partes do plano que está sendo encerrado (HADDAD & MOTA, 2010).

O Plano Plurianual, está previsto no inciso I, do artigo 165, da CRFB/88, conforme Haddad e Mota (2010):

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:
I - o plano plurianual;
II - as diretrizes orçamentárias;
III - os orçamentos anuais.

Sendo assim, o plano plurianual tem a função de auxiliar o Governo, no desenvolvimento de um planejamento estratégico da administração pública, buscando realizar controle e o alcance de metas/objetivos a cada quatro anos, sendo de médio prazo (HADDAD & MOTA, 2010).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), traz a forma de como o orçamento será realizado e quais são os gastos mais importantes para aquele período, estabelecendo regras na elaboração, organização e execução do orçamento público, de qual os reajustes do salário mínimo e dos impostos, bem como de quanto deve economizar para pagar as suas dívidas internas e externas. O projeto da LDO, depois de aprovado, será executado no exercício seguinte, sempre em conjunto com os ministérios e unidades orçamentárias do Executivo e Legislativo.

O PPA estabelece as metas/objetivos do Governo, sendo que a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) traz anualmente as prioridades para a destinação dos recursos, para sua execução no exercício seguinte. Salienta-se que a Constituição Federal, em seu artigo 166, § 4º, dispõe que as emendas a LDO não podem ser aprovadas pelo Congresso, caso sejam contrárias ao Plano Plurianual (HADDAD & MOTA, 2010).

De acordo com a Confederação Nacional de Municípios, a LOA (Lei Orçamentária Anual) é uma lei que orienta as realizações de metas e dá a devida prioridade de acordo com a LDO (Lei de

Diretrizes Orçamentárias). Esta lei é um conjunto de ações que visam atender as necessidades da sociedade. A LOA também prevê todas as receitas a serem arrecadadas no exercício financeiro e a fixação de todos os gastos que os Poderes e órgãos competentes são autorizados a executar (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS, 2013).

3 PLANO DE AÇÃO PARA REDUZIR OS ATRASOS NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DE ROTINA DO SETOR ADMINISTRATIVO

Esta etapa do trabalho apresenta as causas do problema, alternativas de solução e plano de ação com as propostas para solucionar o problema.

Os órgãos públicos são uma das maneiras de devolver para a população o dinheiro que estes contribuem por meio de impostos. É a maneira mais clara de ver como o dinheiro recolhido é gerido e que muitas vezes a população não está satisfeita e têm reclamações sobre este assunto.

As informações foram coletadas por meio de uma visita realizada na instituição no dia 24 de agosto de 2018 e por meio de uma entrevista informal não estruturada realizada na mesma data com a chefe do setor de licitações e observação participativa realizada por uma das integrantes da pesquisa. A partir das informações coletadas foi realizada uma análise e averiguou-se que o problema é o atraso das rotinas do setor administrativo do órgão, com diversas ocorrências e identificaram-se as causas deste problema que geram diversas consequências. Com a utilização do *Brainstorming* foram apresentadas as alternativas de soluções para analisar e decidir a melhor maneira para elaborar um plano de ação com propostas viáveis para a solução do problema.

Tendo em entendimento que a forma de trabalho da gestão pública está se modificando a cada dia, pela demanda do momento atual e logicamente os órgãos, autarquias, empresas e tudo ligado ao setor público, devem caminhar ao mesmo caminho, com isso buscando não ficar parado no tempo, por isso várias técnicas, rotinas e ideias serão elaboradas, repensadas e excluídas, para que aconteça uma harmonia entre os processos de trabalho entre todos os setores da entidade.

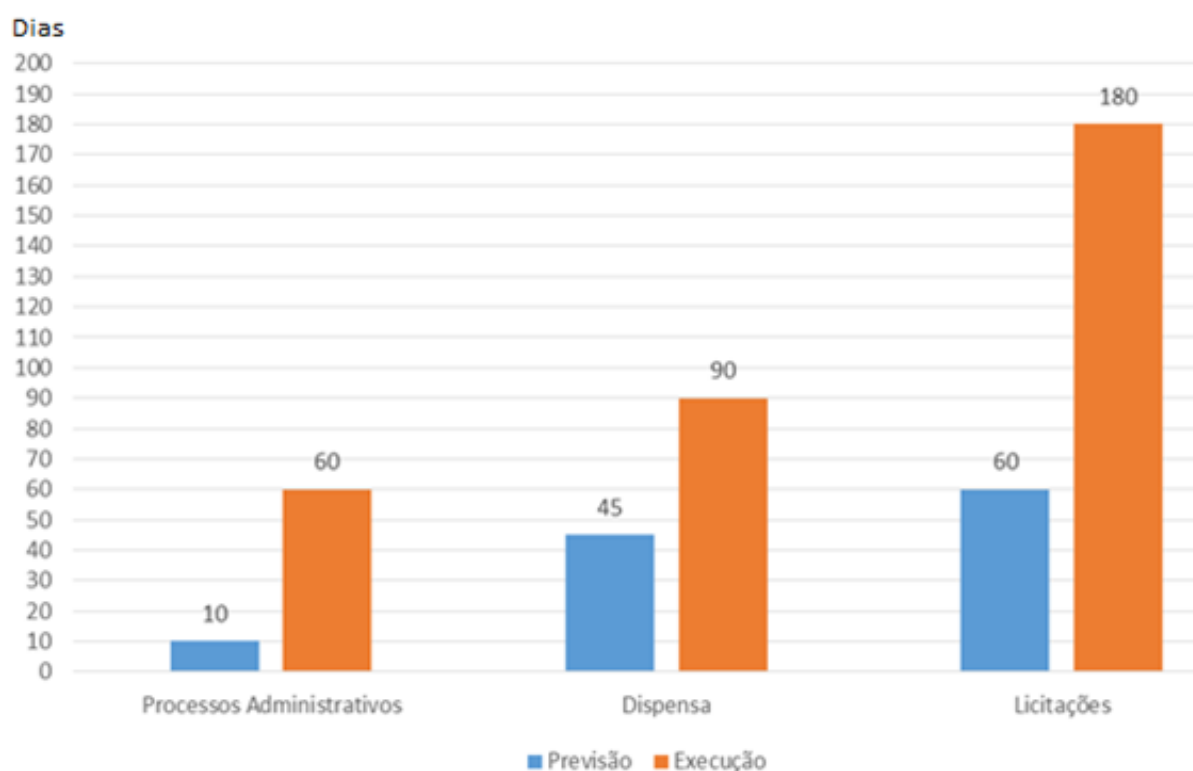
O serviço público notadamente se torna relevante para a população brasileira, pois buscam a solução dos problemas apresentados nos momentos turbulentos da situação político-econômica, tendo papel fundamental para buscar satisfazer as necessidades e garantias da coletividade.

Diante disso, foram coletadas informações através de entrevistas com responsáveis dos setores, para identificar qual dos setores necessitaria de mais atenção, com isso, foi observado que há atrasos frequentes nos setores administrativos internos, ocasionados pela falta de produtividade dos colaboradores e falta de um controle efetivo das atividades. Os colaboradores ficam sobrecarregados com a falta de pessoal e divisão das tarefas que possa dar continuidade à atividade-

fim do órgão, e o que era para ser um trabalho simples e rápido acaba demorando mais do que o previsto.

No setor de licitações e contratos é essencial o funcionamento pleno em todos os sentidos, pois, caso ocorra algum atraso acaba comprometendo diversos departamentos do setor, como contabilidade e jurídico. As rotinas administrativas devem ser eficientes em todos os momentos, ainda mais no setor público, onde as informações devem estar ao alcance da população a todo instante. O gráfico 1 mostra as rotinas administrativas, o tempo estimado ideal para cada setor executar as atividades e o tempo gasto atualmente para execução.

Gráfico 1 - Rotinas Administrativas



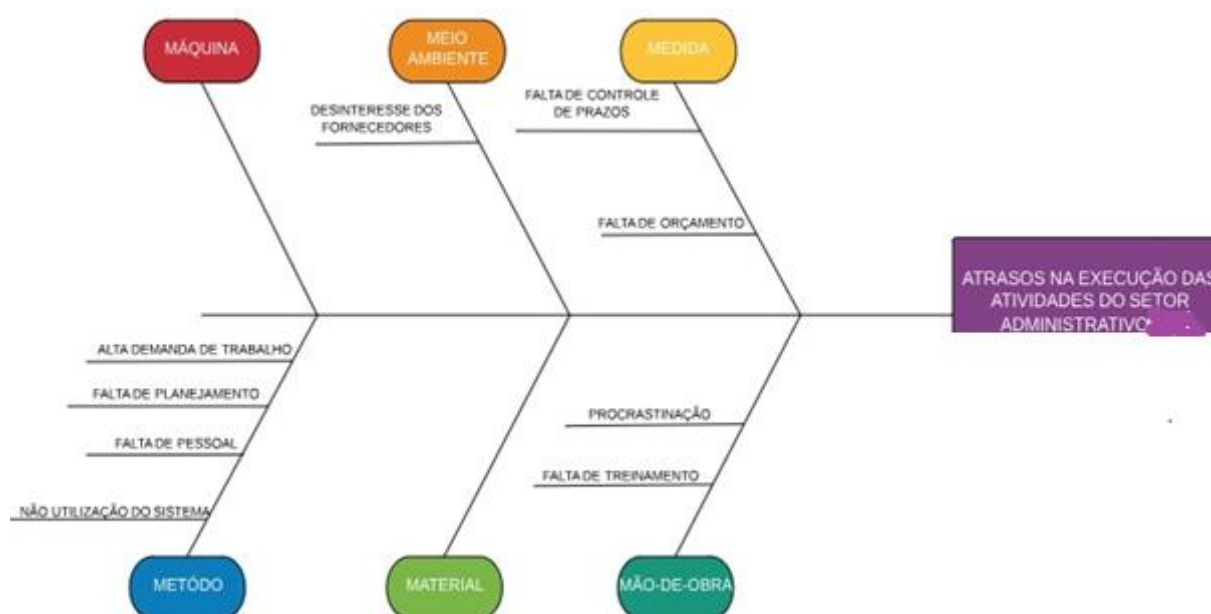
Fonte: Empresa, adaptado pelos autores (2018).

Conforme se observa no gráfico 1, os processos administrativos delongam mais que o dobro do tempo necessário, causando atrasos no setor administrativo interno, fazendo com que as mercadorias, serviços ou necessidades do órgão demorem a ser realizadas deixando os colaboradores desanimados com a lentidão das mudanças, fazendo com que a atividade fim seja ineficiente prejudicando os inscritos que são os usuários finais dos serviços prestados pelo órgão.

3.1 CAUSAS DO PROBLEMA

Após informações coletadas realizou-se o *brainstorming* para identificar as causas do problema e o diagrama de Ishikawa para apresentar quais são as causas que estão gerando atrasos na rotina administrativa do órgão em estudo. A figura 1, apresenta o Diagrama de Ishikawa, referenciando o problema e suas causas.

Figura 1 – Causas Do Problema



Fonte: Autores (2018).

As causas apresentadas na figura 1 serão detalhadas na sequência.

3.1.1 Alta Demanda de Trabalho

Como os atuais funcionários foram contratados no último concurso público realizado em 2012, gerou um acúmulo involuntário de serviço nas funções pois muitos se demitiram, aposentaram ou estão afastados por doença e não substituídos, sobrecarregando os colaboradores atuais.

3.1.2 Falta Planejamento

Há uma dificuldade ao elaborar o orçamento porque a gestão do órgão não tem um planejamento exato para execução do próximo ano, fazendo somente as prioridades que surgem de

imediatamente, não tendo preocupação em executar uma análise, dos exercícios anteriores e da situação do órgão e necessidade futura dos colaboradores, para conseguir projetar os exercícios seguintes.

3.1.3 Falta de Pessoal

A falta de servidores está se tornando comum nos órgãos públicos e com isso fazendo com os funcionários que permanecem tenham que realizar todas as funções dos outros, com o mesmo número de pessoal na atribuição (exemplo: atualmente são 11 pessoas trabalhando no órgão, sendo que o necessário seriam 28 pessoas). Vale salientar, que nos últimos anos, muitos servidores se aposentaram ou foram exonerados, com isso, a função e departamento que o pertencem ficam em defasagem, diante da demora para realização de novo concurso.

3.1.4 Não Utilização do Sistema “software”

Com a falta de servidores não há tempo para organização e/ou planejamento adequado dos processos, o sistema existe, porém, não é utilizado para fazer a integração das atividades, ou seja, se o sistema fosse utilizado iria agilizar a execução das atividades que tem prioridade, o sistema também ajudaria nos prazos de vencimento dos contratos e renovações.

3.1.5 Desinteresse dos Fornecedores

Considerando que licitação se trata de um processo administrativo, o qual busca a prestação de um produto ou serviço de forma igualitária – princípio da isonomia – através de proposta mais vantajosa, ou seja, menor valor para atender integralmente o descritivo do edital, lembrando que terá que ser sempre de forma pública – publicidade de editais – buscando ampla concorrência, é possível a participação de todos os interessados.

Contudo, tal processo é muito moroso para aquisição de tais bens ou serviços, pois tem várias etapas a serem cumpridas, salienta-se que somente para habilitação da pessoa física ou jurídica é preciso comprovar vários requisitos, dentre elas as certidões negativas para ser habilitado a participar do processo, bem como, apresentar o menor valor para realizar o que está no edital, o que gera desinteresse dos fornecedores e/ou prestadores de serviço em apresentar orçamentos.

3.1.6 Falta de Controle de Prazos

Sem a integração do sistema o servidor do setor não consegue um controle eficaz sobre os prazos para renovações de contratos, ficando muitas vezes sob a responsabilidade do fiscal de contrato avisar e/ou cobrar, ou seja, o processo extrapola os prazos previstos, o que gera um atraso e complicações para os setores seguintes.

3.1.7 Falta de Orçamento

Muitas vezes o órgão é obrigado a gastar mais em determinada despesa ocasionados por imprevistos, como por exemplo, os inscritos que pagam “a maior” a anuidade ou ficam incapacitados de trabalhar, entram com processo judicial para a restituição dos valores indevidos, e quando isso acontece a contadora deve fazer a transposição orçamentária de uma conta para outra, que não é o indicado, pois, está tirando de um lugar, para colocar em outro. O Conselho em questão não tem um efetivo controle dos inscritos e suas anuidades quando eles pagam “a maior” ou sem desconto quando têm o direito.

3.1.8 Procrastinação de Colaboradores

Alguns dos colaboradores têm contribuído para o atraso nas rotinas administrativas, conforme informações coletadas por meio da observação participativa realizada, observou-se que durante o tempo de serviço não eram realizadas as ações no tempo determinado, pois os colaboradores estão procrastinando, acessando redes sociais, assistindo vídeos no *YouTube*, ficando na copa por longos períodos comendo, utilizando o celular ou até mesmo conversando durante o horário de trabalho. Como não é realizada nenhuma ação de motivação, conscientização, punições, contratação de servidores, muitas vezes depende apenas da boa vontade de cada um.

3.1.9 Falta de Treinamento

Por ser um órgão público, os servidores são contratados mediante aprovação em concurso, contudo nem todos possuem qualificação suficiente para realização das atribuições de competência do cargo, conseqüentemente gerando uma ausência de destreza do servidor para executar a função, falta a visão sistêmica e holística, sendo que seu desempenho individual acaba diretamente ligado com o desempenho dos outros colaboradores e setores como um todo, ou seja, ficando à mercê da vontade do servidor em executar o serviço, da forma que entender como correto, como por exemplo, os servidores que abrem protocolos de atendimento errados ou incompletos.

3.2 PLANO DE AÇÃO COM PROPOSTAS PARA A SOLUÇÃO

A partir da utilização do *brainstorming*, cada membro da equipe de pesquisa expos várias ideias para que pudessem resolver o problema e então foram escolhidas para serem aplicadas as que proporcionarão resultados mais viáveis.

Para classificar as causas do problema com maior importância de solução, foi aplicada a matriz GUT, analisando as causas com maior relevância, as quais sendo resolvidas, solucionarão o

restante e assim foram classificadas as causas do problema de acordo com seu nível de gravidade, urgência e tendência. A linha de corte foi definida a partir do método da matriz GUT, sendo que 20% das causas mais importantes solucionarão 80% do problema, sendo então determinadas que as causas que seriam priorizadas eram as que apresentaram pontuação acima de 40 pontos. Assim a partir da priorização as propostas de soluções foram descritas a partir do método 5W2H e assim definindo detalhadamente o que, por que, onde, quem, quando, como, quanto custa para solucionar cada uma das causas mencionadas. A tabela 1 mostra a Matriz GUT.

Tabela 1 - Matriz GUT

PROBLEMAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
Alta demanda de trabalho	3	3	3	27
Falta de planejamento	4	4	4	64
Falta de pessoal	5	5	4	100
Não utilização do sistema	4	3	3	36
Desinteresse dos fornecedores	3	3	2	18
Falta de controle de prazos	4	3	3	36
Falta de orçamento	4	3	2	24
Procrastinação	4	4	3	48
Falta de treinamento	5	5	4	100

Fonte: os autores (2018).

Conforme demonstra a tabela 1, com a aplicação do método da matriz GUT, observa-se que as causas com mais prioridade de solução, pois são as que mais interferem no funcionamento do setor administrativo são: a falta de pessoal, falta de treinamento, falta de planejamento e procrastinação dos colaboradores. Diante desses resultados serão apresentadas propostas para resolver estas causas. Resolvidas estas causas, automaticamente outras causas secundárias também serão resolvidas, por exemplo, resolvendo a causa de “falta de pessoal” automaticamente será resolvida a causa “não utilização do sistema” visto que o sistema só não é utilizado atualmente por falta de pessoas.

3.3.1 Falta de Pessoal

No quadro 1 é possível visualizar a proposta para solucionar a causa de falta de pessoal no quadro de funcionários do Conselho em questão.

Quadro 1 - Falta De Pessoal

5W	O QUE?	Contratar colaboradores imediatamente após concurso público realizado em 2018.
	POR QUE?	Para realizar as atividades administrativas com eficiência e agilidade dentro dos prazos e não sobrecarregar os demais colaboradores.
	ONDE?	Em todos os setores.
	QUEM?	Direção
	QUANDO?	Janeiro de 2019.
2H	COMO?	Contratando os aprovados no concurso público realizado em 2018, agilizando para efetuar as contratações necessárias entrando em contato com os concursados e publicando em diário oficial.
	QUANTO CUSTA?	Média de R\$ 3.250,00 com cada funcionário.

Fonte: autores (2018).

Em agosto de 2018 foi publicado o edital nº001/2018 do concurso para novas contratações no começo de 2019, foram aproximadamente 4.000 inscritos para o concurso que se realizou em outubro. Sugere-se a contratação de colaboradores o suficiente para cobrir toda a demanda dos setores e gastaria em média com cada funcionário R\$3.250,00 com salário, benefícios e encargos trabalhistas. As informações do salário base e benefícios para elaboração da proposta foi coletado no edital nº001/2018 do concurso e fornecido pela coordenadora do setor de gestão de pessoas.

3.3.2 Falta de Treinamento

Considerando a falta de qualificação dos servidores para realizar as suas atividades, consequentemente, gera certa dificuldade na realização do procedimento, no quadro 2 é possível verificar a proposta para solução da causa.

Quadro 2 - Falta De Treinamento

5W	O QUE?	Treinar colaboradores já existentes e contratados aprovados no concurso realizado em 2018.
	POR QUE?	Para os colaboradores saberem como devem fazer suas atividades com isso a demora diminuiria e os índices de erros cairiam e não precisaria refazer o trabalho.
	ONDE?	Em todos os setores.
	QUEM?	Direção
	QUANDO?	Janeiro de 2019.
2H	COMO?	Realizando palestras e elaborando tutoriais, manuais e fluxograma de atividades.
	QUANTO CUSTA?	Tempo e dedicação, 2 horas por dia durante 1 mês dos funcionários citados acima (salários fixos).

Fonte: Os autores (2018).

Mesmo com o processo de concurso para a admissão de novos colaboradores, alguns deles não possuem prática na função que irão exercer ou nunca trabalharam em setor público, isso

acarreta que o trabalho além de acumulado precisa ser passado para os colaboradores e por falta de tempo acredita-se que muitas informações importantes podem ser perdidas no processo de passar as atividades entre colaboradores, em geral um treinamento funcional para a área evitará erros e otimizará o trabalho.

Sugere-se realizar palestras, elaborar tutoriais e um fluxograma de como funciona cada atividade separadas por cada setor, explicando o passo a passo de suas rotinas e a melhor forma de se fazer. Treinamento esse que dará oportunidade aos colaboradores fazerem perguntas e tirarem suas dúvidas com especialistas na área.

Cada chefe deverá fazer o fluxograma de seu setor, o chefe do setor de tecnologia da informação terá que elaborar os tutoriais para ensinar como fazer as atividades que necessitam de computador e sistemas *online*.

3.3.3 Falta de Planejamento

Devido à ausência de um planejamento eficaz em seu orçamento, ocorrem imprevistos no curso do exercício, de modo, que traz um ônus para todos do setor, havendo a necessidade de sobreposição dos orçamentos ou refazer o planejamento, tendo como consequências os atrasos no processo, conforme no quadro 3.

Quadro 3 - Falta De Planejamento

5W	O QUE?	Seguir corretamente a PPA, LDO e a LOA.
	POR QUE?	Para ter uma visão do futuro e poder visualizar o que fazer em cada ano, com isso não teriam imprevistos e as atividades fluiriam melhor já que estaria tudo planejado.
	ONDE?	Em todos os setores.
	QUEM?	Direção
	QUANDO?	Janeiro de 2019.
2H	COMO?	Fazendo o levantamento de como está a situação do órgão e planejando melhorias, prevendo e prevenindo possíveis catástrofes.
	QUANTO CUSTA?	Ir custar tempo e dedicação, no mínimo 2 meses de trabalho para o levantamento da situação total e 1 mês para planejamento, dos colaboradores citados acima "QUEM".

Fonte: os autores (2018).

No órgão muitas vezes acontece que a direção decide comprar ou fazer algo que não planejou no PPA, decisões em cima da hora porque não se preveniu ou não fez um levantamento de como está a situação do órgão no momento para fazer um planejamento e prever e prevenir

possíveis catástrofes antes que elas aconteçam para não sobrecarregar nenhum colaborador. Sugere-se que a direção realize o planejamento quando e onde e o que fazer antecipadamente, colocando qual processo administrativo fará primeiro, fazendo uma sequência numerada de processos a serem abertos. Os colaboradores ajudarão no levantamento de necessidades e prevenção de possíveis catástrofes para os anos seguintes melhorando assim a alta demanda de trabalho e deixando os colaboradores satisfeitos com a direção.

3.3.4 Procrastinação de Colaboradores

Nota-se que a ausência de servidores, punições e advertências, traz certa desmotivação e desídia na execução dos seus trabalhos, afetando diretamente no acúmulo de serviço, consequentemente, sua má prestação (quadro 4).

Quadro 4 - Procrastinação De Colaboradores

5W					2H	
O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Conscientizar os colaboradores.	Para reduzir atrasos na execução das atividades	Na Sede do Conselho em Curitiba	Direção	Fevereiro de 2019.	Informando por meio de palestras a importância do servidor público e seu serviço à população.	Tempo e dedicação, 1 semana.
Elaborar possíveis punições.	Para evitar que os atrasos nas tarefas aconteçam.	Na Sede do Conselho em Curitiba	Direção	Fevereiro de 2019.	Pesquisando nas leis e regimentos de órgãos públicos formas de punir os colaboradores, aplicando advertências.	Tempo e dedicação por 6 meses.

Fonte: Os autores (2018).

Os atrasos diminuiriam se os colaboradores não procrastinassem. Então para resolver isso é necessário motiva-los. Com as contratações que serão realizadas, visando a divisão correta de funções e o treinamento buscando o melhor do funcionário, as palestras motivacionais e as possíveis advertências, a falta de interesse deve diminuir pois será demonstrado interesse em seu trabalho e no melhor para o órgão. O tempo de dedicação da elaboração de possíveis punições foram definidos com base nas demoras de análise de leis para que possa elaborar uma proposta ao legislativo, visando o tempo de aprovação do decreto pelos deputados e senadores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração de um plano de ações apresentando soluções viáveis para aplicar no órgão público em questão e resolver o problema, fazendo com que as atividades possam fluir melhor e sem atrasos, o objetivo do trabalho foi atingido. Observou-se por meio de visitas e informações coletadas que a atividade fim do órgão está sendo prejudicada e como consequência observou-se o descontentamento dos inscritos, o atraso ou não pagamento da anuidade por falta de interesse ou por falta de informação. Pode-se observar também que os atuais colaboradores estão sobrecarregados e isso faz com que gerem estes atrasos, ocasionados por não ter uma divisão correta de todas as funções e pela falta de harmonia entre elas.

Para que os atrasos sejam resolvidos, foram sugeridas formas de soluções baseadas em pesquisas e análises da situação do órgão e sugere-se a contratação imediata de pessoas que foram aprovadas no concurso público realizado em 2018, realização de treinamento para os novos colaboradores e os antigos, visando capacitá-los para que consequentemente diminua o tempo gasto em certas atividades, resolvendo o atraso e outras causas que estão ligadas entre si, se colocadas em prática as soluções apresentadas poderão resolver até 80% do problema.

As metodologias utilizadas auxiliaram de maneira adequada para identificar as causas e organizar as alternativas de solução elaborando o plano de ação que se aplicado visa resolver o problema. O brainstorming foi de grande ajuda para identificar o problema e as causas e para elaborar as alternativas de solução e o plano de ação com as propostas. Sendo que após identificadas as causas foi utilizada a matriz GUT para priorizar as mais importantes a serem resolvidas, a partir de então e com a utilização do 5W2H foi elaborado o plano de ação para cada uma dessas que precisavam de maior atenção.

Observou-se que na teoria os processos administrativos em geral no órgão em estudo deveriam levar cerca de 10 dias para serem executados, porém na prática leva cerca de 60 dias. Estima-se que com a aplicação do plano de ação apresentado para as principais causas do problema citado, esse tempo reduza de 60 dias para 15 dias ou até menos tempo.

Como pesquisa futura sugere-se que o órgão poderá aperfeiçoar seus métodos de treinamento de pessoal, suas bases de sistema de informações e principalmente realinhar o fluxo das rotinas administrativas por meio da criação de um manual de normas e fluxograma das atividades, podendo evitar problemas futuros e melhorar a forma com que as informações ocorrem entre todos os setores, fazendo com que se tornem mais confiáveis, com um detalhamento maior, além da agilidade na sua elaboração, pois se tratando de informações é de suma importância que sejam acessíveis e de fácil compreensão a todos os usuários.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, C. B. **O papel do administrador na gestão pública**. Revista de Administração, 2006.
- AMORIM, V. A. J. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília, 2017.
- ANGÉLICO, J. **Contabilidade pública**. Ed. 8. São Paulo: Atlas, 2011.
- BASTOS, C. R. **Curso de direito administrativo**. São Paulo, 2002.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. Ed. 7. Revista: Ampliada e atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Iuris (2001).
- CASTRO, A. C.; CASTRO, C. O. **Gestão Pública Contemporânea**. 1 ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. Ed. 4. Barueri, São Paulo: Manole, 2016.
- CKAGNAZAROFF, I. B. **Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência**. Lisboa/Portugal, 2002.
- COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. **Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade**. Ed 1. Curitiba: Acta Amazonica, 2010.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **CNM Planejamento Municipal**. Brasília, 2013.
- COSTA, B. R. M.; VALENTE, M. A. L. **Responsabilidade Social dos Conselhos Profissionais**. 1 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FÁVERI, R.; SILVA, A. **Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres**: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. Ed 1. Revista Ordem Pública, 2016.

GONÇALVES, J. F. T. **Padronização de procedimentos: um estudo de caso em uma coordenadoria de trabalho de curso de graduação**. Arequipa-Perú, 2016.

GUIO, L. M. P. **A padronização das rotinas administrativas rumo à certificação de qualidade**: o caso Rochaz Indústria e Comércio Ltda. Monografia (Secretariado Executivo Trilíngue). Viçosa—MG: Universidade Federal de Viçosa, 2006.

HADDAD, R. C.; MOTA, F. G. L. **Contabilidade pública**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Florianópolis, 2010.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. — São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, J. **Fazer Do Trabalho Científico Em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. Edição 6. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. Ed. 24. São Paulo: Malheiros (1999).

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de direito administrativo**. Ed. 10. Rio de Janeiro, Forense, 1994.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 13ª Edição. São Paulo: Papirus Editora, 2007.

PALUDO, A. V. **Orçamento público e administração financeira e orçamentária**. Ed. 4. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 20 set. 2018.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988.**

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 set. 2018.

TESOURO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público.** Ed. 7. 2017.